

Credito e Restructuring nel contesto del rapporto Banca – Impresa

Andrea Ferretti

Partner, Ernst & Young Financial-Business Advisors SpA

BASILEA 3 2013
L'EVENTO ANNUALE
Roma - Palazzo dei Congressi 27/28 giugno

*ABI, Roma 28 Giugno 2013 - Sessione N
Il capitale delle Imprese e il ruolo delle Banche*

Agenda

- ▶ Il contesto di mercato di riferimento
- ▶ Un approccio integrato alla ristrutturazione del Credito
- ▶ La ristrutturazione delle Imprese per creare valore
- ▶ Quali azioni possibili

Il contesto di mercato di riferimento

La riduzione dei prestiti bancari nel 2012 è dovuta a fattori sia di domanda, connessi al calo degli investimenti, sia di offerta, derivanti dall'adozione di politiche creditizie restrittive da parte degli intermediari. Si evidenzia la **persistenza di politiche di concessione dei finanziamenti molto selettive**, attribuibili in larga parte all'incertezza della situazione economica generale e all'elevata rischiosità di specifici settori e imprese.

A Gennaio 2013 la dinamica dei finanziamenti destinati alle imprese è risultata pari a -2,8% ed ad Aprile 2013 si è attestata intorno al -3,7% (variazioni annue).

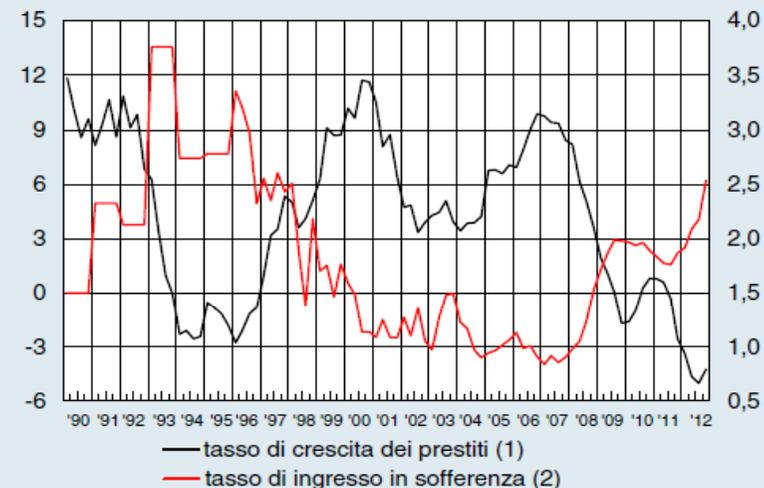
VOCI	Credito alle imprese (1) (dati di fine periodo; valori percentuali)					
	Variazioni percentuali sui 12 mesi					Composizione percentuale
	2009	2010	2011	2012	marzo 2013	
	Banche					
Branche di attività economica (2)						
Industria manifatturiera	-5,5	-0,1	1,9	-7,4	-7,3	20,8
Costruzioni	3,2	2,2	0,4	-2,7	-3,0	16,0
Servizi	-2,4	0,5	3,2	-4,8	-4,6	43,4
Altro	4,4	8,9	9,5	0,2	-0,4	8,0
Forme tecniche						
Anticipi e conti correnti	-15,7	1,3	2,8	-1,6	-2,4	25,5
Mutui	7,1	6,2	2,1	-2,6	-2,7	41,3
Altri prestiti	3,6	-3,2	2,6	-7,7	-3,1	21,4
Totale	-1,7	2,5	2,5	-2,2	-2,5	88,2
	Società finanziarie					
Leasing	-1,4	2,3	1,8	-2,6	-3,0	8,3
Factoring	-14,7	4,6	15,3	4,0	1,8	2,9
Altri finanziamenti	-10,1	17,9	-9,6	-11,7	-11,0	0,6
Totale	-5,2	4,3	4,2	-1,5	-2,3	11,8
	Banche e società finanziarie					
Totale	-2,1	2,7	2,7	-2,1	-2,5	100,0

Fonte: segnalazioni di vigilanza e Centrale dei rischi.

(1) I dati si riferiscono ai settori delle società non finanziarie e delle famiglie produttrici; quelli di marzo 2013 sono provvisori. I prestiti includono i pronti contro termine e le sofferenze. Per la definizione delle serie, cfr. nell'Appendice la sezione: *Note metodologiche*. -
(2) Dati tratti dalla Centrale dei rischi.

Prestiti bancari e nuove sofferenze in rapporto ai prestiti

(dati trimestrali; valori percentuali)



Fonte: segnalazioni di vigilanza e Centrale dei rischi.

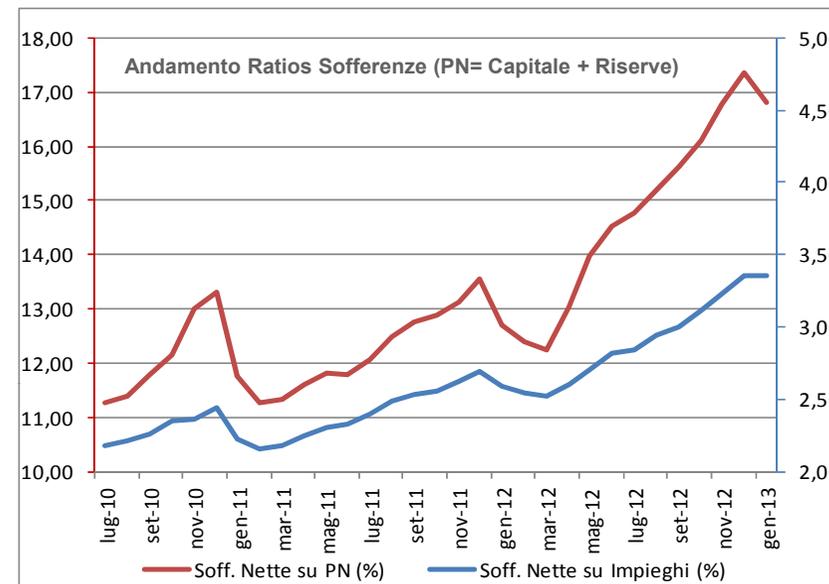
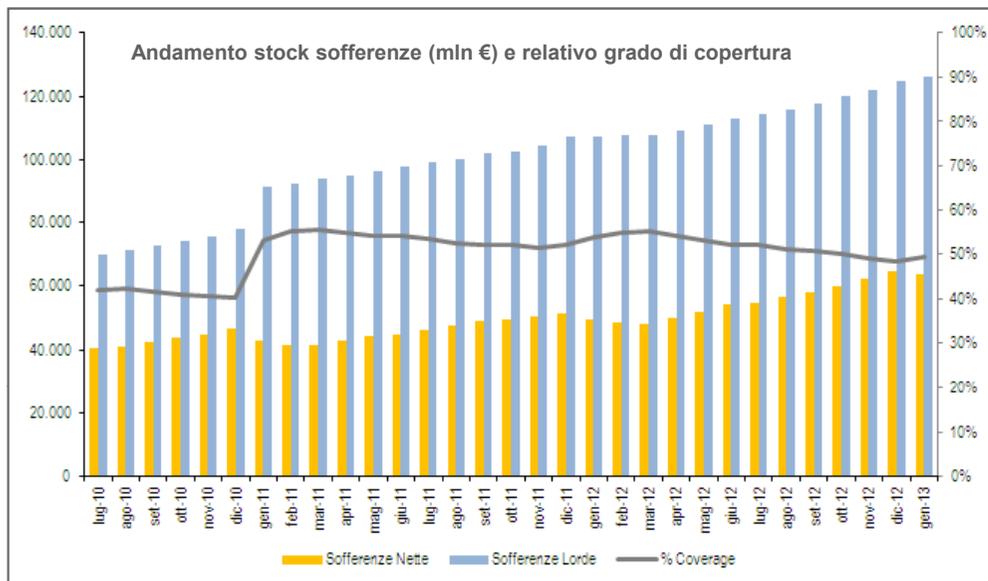
(1) Scala di sinistra; prestiti al netto di sofferenze e pronti contro termine, deflazionati con l'indice dei prezzi al consumo. Variazioni percentuali sui 12 mesi. -
(2) Scala di destra; per la definizione della serie, cfr. nota alla fig. 17.4.

Il peggioramento della qualità del credito comporta maggiori perdite su crediti, che diminuiscono la redditività e di conseguenza gli utili che possono essere accantonati per aumentare il capitale. Maggiori crediti deteriorati accrescono inoltre l'avversione al rischio degli intermediari, inducendoli ad adottare politiche di erogazione del credito più prudenti per contenere ulteriori perdite future.

Fonti: Banca d'Italia, "Rapporto sulla Stabilità Finanziaria", Nov. 2012 e Apr. 2013; Relazione Annuale del Governatore della Banca d'Italia, Maggio 2013.

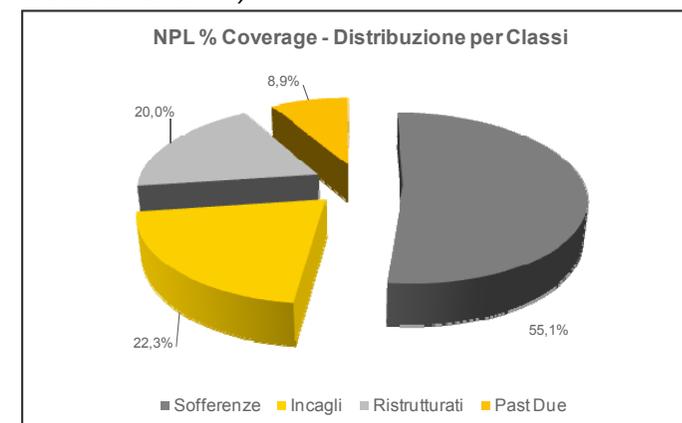
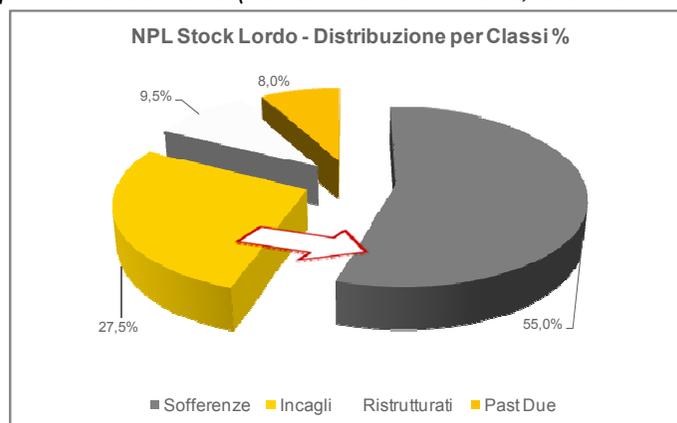
Il contesto di mercato di riferimento - segue

Andamento delle sofferenze lug.2010-gen.2013 del sistema bancario italiano (Fonte ABI, Marzo 2013 – Rielaborazione EY)



Composizione portafoglio NPL prime 20 banche (Fonte Bilanci Banche, Giu. 2012 – Rielaborazione EY)

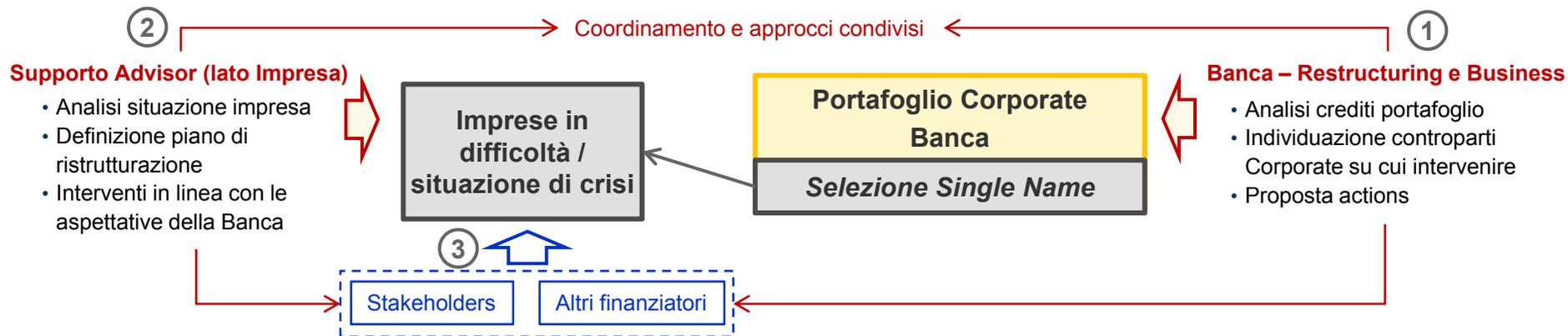
Si stima un possibile incremento di capitale pari a circa 22 mld di euro nei prossimi due anni, per il sistema bancario italiano, per far fronte al coverage richiesto dall'aumento dei crediti deteriorati (Fonte Morgan Stanley, Ottobre 2012)



Un approccio integrato alla ristrutturazione del Credito

Dato il quadro economico e le evidenze del settore bancario in precedenza descritti, si vuole **focalizzare l'attenzione su alcuni punti che appaiono rilevanti da affrontare nel contesto del rapporto Banca – Impresa**:

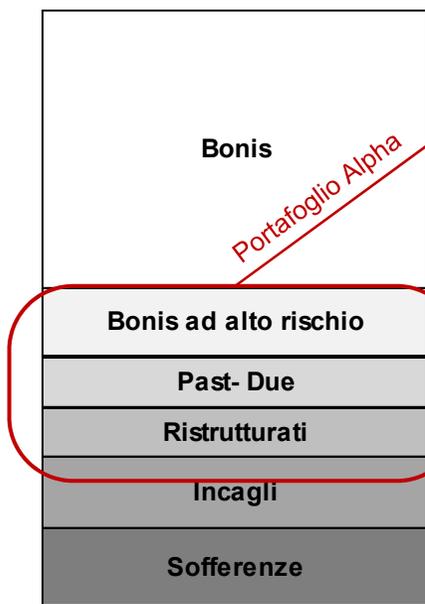
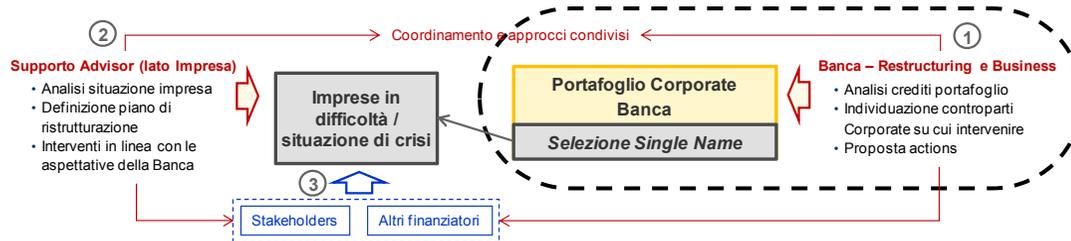
- ▶ Approccio al credito Corporate con innovazione di prodotto / servizio, includendo anche operatori / finanziatori terzi nei deal particolarmente complessi.
- ▶ Gestione dei NPLs in ottica di dismissione per liberare risorse.
- ▶ Gestione proattiva dei crediti problematici e/o in forte deterioramento per limitarne l'impatto a tendere sulle sofferenze. In tale contesto la gestione dei crediti da ristrutturare e dei crediti in bonis ad alto rischio andrebbe impostata con un approccio integrato secondo le specifiche situazioni da affrontare, per riportare i rapporti / clienti in situazioni performing.



Un approccio integrato alla ristrutturazione del Credito

L'individuazione delle posizioni e la pianificazione degli interventi

L'analisi parte dal **profiling del portafoglio** al fine di individuare le posizioni con segnali di **deterioramento** o in stato già deteriorato su cui poter intervenire tempestivamente, attraverso un **processo strutturato di raccolta dei dati** su tutte le caratteristiche / componenti del credito.



Per stati AMM.	Sizing	Caratteristiche			
Secured					
Unsecured					

Per tipo di Impresa	Sizing	Caratteristiche			
Garanzia					
Dati Bilancio					

Una volta individuate le controparti, anche attraverso la **disamina della situazione economico-finanziaria dell'impresa**, ed analizzate le caratteristiche del credito si definiscono gli interventi di ristrutturazione

Nella selezione dovranno essere identificati i driver per dare le **priorità di intervento** basandosi su la situazione complessiva del Cliente, lo stato di deterioramento, l'importanza della relazione, la rilevanza della posizione, ecc.

Individuazione Single Name

- ▶ Postergazione scadenze
- ▶ Rivisitazione tassi (es. Pricing con covenants)
- ▶ Consolidamento garanzie
- ▶ Chiusura vecchie posizioni e nuovo credito
- ▶ Conversione in strumenti ibridi (es. obbligazioni subordinate partecipative)
- ▶

Analisi impatti di P&L, regolamentari e fiscali

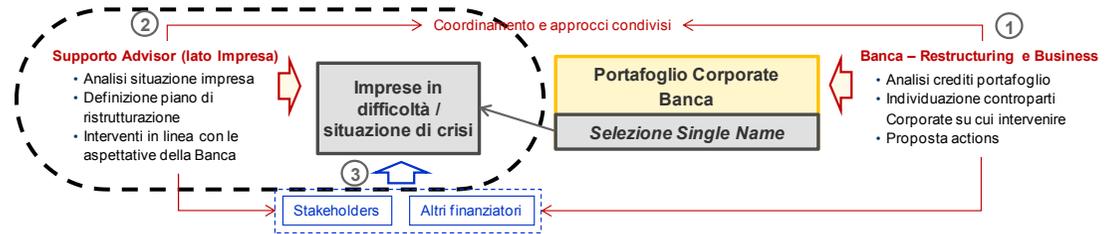
↓

Definizione INTERVENTI

Un approccio integrato alla ristrutturazione del Credito

Supporto alla ristrutturazione dell'impresa

In coerenza con le azioni di ristrutturazione della posizione creditizia definite dalla Banca, si procede al confronto con l'Impresa al fine di individuare piani correttivi (perseguendo la «bancabilità» degli interventi) per tornare in una stabile situazione di solvibilità (*).



Analisi situazione di crisi

Si analizzano gli **elementi che caratterizzano la crisi** e/o lo stato di insolvenza al fine di individuare come intervenire per ristrutturare l'impresa. La pianificazione degli interventi dovrà essere coerente con le disposizioni della Banca nella ristrutturazione del debito (credito per la Banca)

New / Review business plan

Si definisce un nuovo **business plan** sugli aspetti strutturali (cambiamenti di processo e di prodotto) e sulla **gestione industriale** (business model review), considerando anche azioni di breve termine sulla gestione corrente (es. interventi sul CCN), sulla struttura finanziaria (riclassificazione delle fonti, consolidamento dei debiti, ecc.) e sulla gestione commerciale.

Interventi sul capitale

In tale ambito, si può anche modificare la **struttura patrimoniale** (interventi sul capitale), considerando anche interventi di soggetti terzi specializzati quali Fondi di Private Equity o altre imprese (con logiche di joint venture).

Sulla base delle esperienze operative EY, sul mercato si stanno affermando due approcci operativi, che in tale contesto potrebbero essere adottati per il raggiungimento degli obiettivi dati:

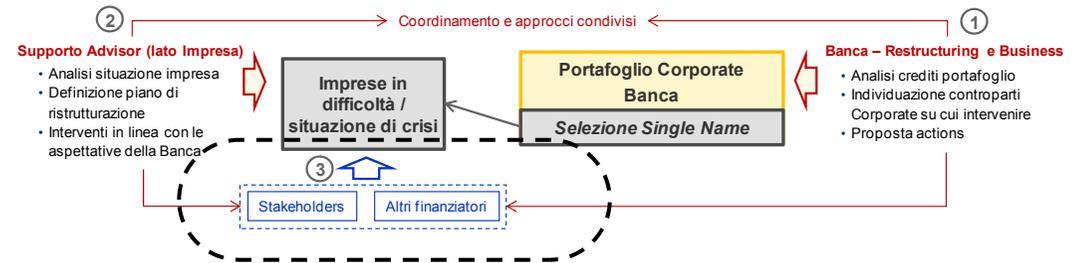
- ▶ Costituzione di una NewCo e conferimento Asset azienda in crisi
- ▶ Gestione in pool di Single Name, utilizzando specifici istituti giuridici per la ristrutturazione del debito

(*) In tale contesto, il Decreto Sviluppo del Dic.12 ha apportato significative modifiche alla "Legge Fallimentare" incidendo, in particolare, sulla disciplina del concordato preventivo, degli accordi di ristrutturazione (ex art.182-bis) e dei piani di risanamento (ex art. 67), favorendo una logica più industriale che legale.

Un approccio integrato alla ristrutturazione del Credito

La gestione di tutti gli stakeholders

Una volta definito il piano di intervento che, a seguito della ristrutturazione del credito, ha portato a definire un business plan per l'impresa con azioni sia di ristrutturazione finanziaria che industriale, si dovrà procedere alla **condivisione con gli stakeholders**.



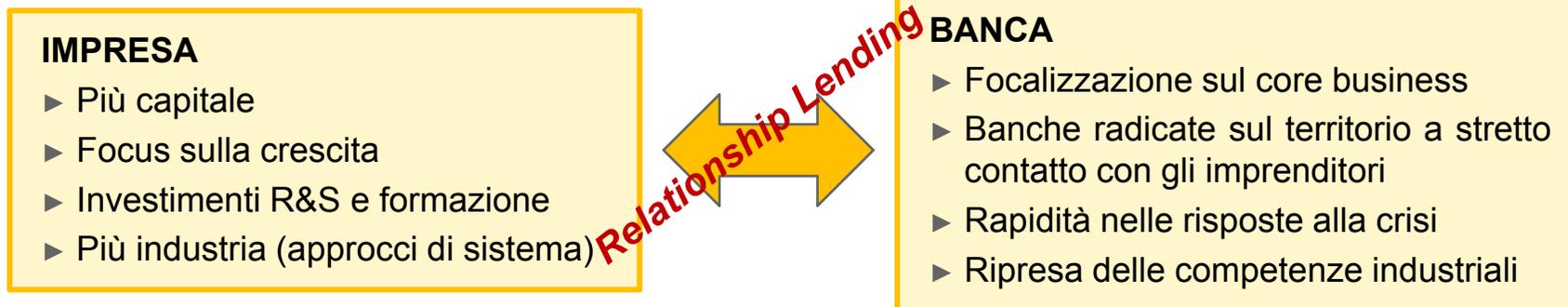
In tale ambito, si lavora con **ottica negoziale** nei confronti di:

- ▶ le altre **banche** che hanno concesso credito per la ristrutturazione dell'indebitamento (logica di pool),
- ▶ altri **soggetti finanziatori** che intervengono per immettere capitale,
- ▶ i **fornitori** per condividere il business plan ed ottenere stessi livelli di servizio a fronte di eventuali dilazioni di pagamento ai fini della continuità aziendale,
- ▶ altri eventuali **obbligazionisti** per concordare dilazioni di pagamento o conversioni in altri strumenti finanziari,
- ▶ le **istituzioni / organizzazioni territoriali** per sfruttare eventuali politiche di sostegno alle imprese,
- ▶ le **organizzazioni sindacali** per raggiungere accordi sulla gestione del personale.

La ristrutturazione delle Imprese per creare valore

Da una **ricerca** condotta dal CReSV - Università Bocconi con il supporto di EY (*), in cui sono state analizzate **172 aziende industriali in ristrutturazione** attraverso quattro tipologie di interventi quali il piano di risanamento, la ristrutturazione del debito, il concordato preventivo e il concordato in continuità aziendale, sono emerse le seguenti conclusioni:

- ▶ La procedura di ristrutturazione aziendale utilizzata più frequentemente è la **ristrutturazione del debito** (37% delle osservazioni).
- ▶ Gli interventi che hanno consentito una migliore performance sono la **riduzione della leva finanziaria** e le azioni intraprese in merito alle **variabili operative**. Nel caso di ristrutturazioni del debito è fondamentale la capacità di **rinegoziare i tassi di finanziamento** e di postergazione delle scadenze.
- ▶ Anche all'interno di procedure prevalentemente finanziarie, le **ristrutturazioni di natura operativa** hanno un peso determinante e spiegano buona parte della creazione del valore.
- ▶ Dall'analisi è emerso come ogni tipologia di procedura abbia diversi effetti sugli indici di redditività e di solidità: **è compito delle imprese, attraverso il confronto con i propri finanziatori, dunque, scegliere l'alternativa più coerente di ristrutturazione** con le caratteristiche intrinseche di ciascuna realtà e della tipologia di crisi che stanno affrontando.



(*) Ricerca CReSV Università Bocconi – EY “Le ristrutturazioni aziendali come strumento per tornare al valore”, Febbraio 2013.

Quali azioni possibili - Banche

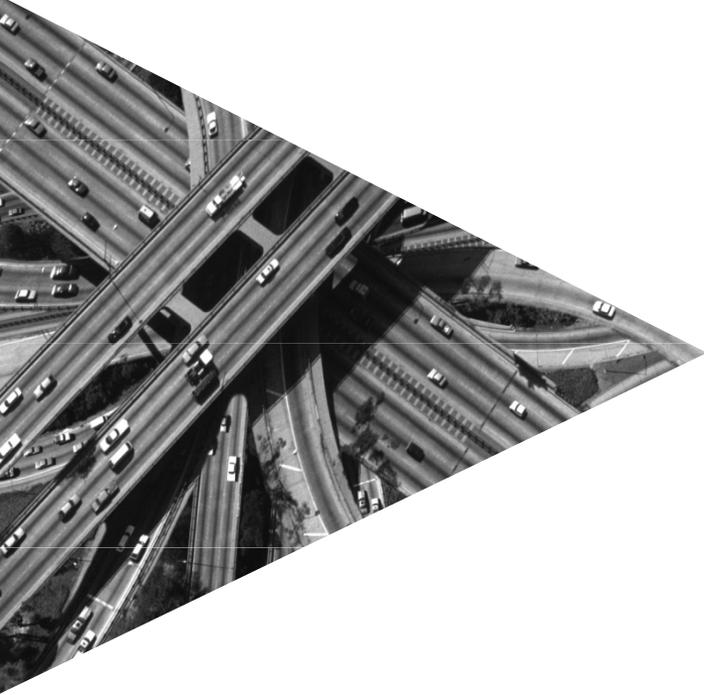
- ▶ *Asset disposal*: **cessione delle società controllate ritenute non strategiche** e dei segmenti-aree di business non core o non profittevoli, in un'ottica di **maggior focalizzazione del business sulle aree chiave** dell'attività bancaria e sui segmenti con profili rischio/rendimento migliori (con dismissione di NPLs per liberare risorse).
- ▶ *Riorganizzazione delle reti di vendita*: alla luce dell'espansione dell'operatività di internet banking e home banking, le banche dovranno continuare ad investire nell'**innovazione tecnologica** al fine di sviluppare soluzioni di banca virtuale che siano di facile accesso per i propri clienti riducendo in modo ordinato la presenza fisica sul territorio (es. digital banking).
- ▶ *Innovazione di prodotto*: le banche dovranno intervenire anche sul profilo dei ricavi rafforzando la propria capacità di **fidelizzazione della clientela** (customer retention) e soprattutto di **innovare i prodotti** offrendo **condizioni più favorevoli** per i clienti (garantendo fonti di raccolta stabili) e indirizzandosi verso **forme tecniche di credito** che permettano di definire una dinamica di costo legata alla **capacità del Cliente di investire per crescere**.
- ▶ *Re-engineering dei processi creditizi*: diviene fondamentale la definizione di processi di gestione del credito ben strutturati che, in fase di **valutazione del merito creditizio della controparte**, includano sia i risultati dei **modelli statistici interni** (per il calcolo delle PD) sia le **valutazioni qualitative di specialisti di settore** (figura professionale che dovrebbe essere centrale – in termini di specifici know-how – all'interno delle reti di vendita).
- ▶ *Approcci di sistema alle ristrutturazioni aziendali*: azioni di **ristrutturazione dei crediti** e di supporto alla ristrutturazione del debito delle imprese con **modalità operative maggiormente integrate con i vari stakeholders coinvolti**, al fine di essere maggiormente efficienti ed efficaci nel recupero delle situazioni di crisi.

Quali azioni possibili - Imprese

- ▶ Disponibilità ad intervenire, anche con **forme di partnership con altri intermediari** (es. Private Equity) o altre **imprese** (nella catena del valore del settore di appartenenza) e non solo con le Banche, al fine di consolidare / sviluppare il proprio business e rafforzare la **struttura finanziaria aziendale**.
- ▶ Utilizzare **strumenti di patrimonializzazione differenti** come, a titolo esemplificativo, le **obbligazioni subordinate partecipative** (*), i **mini-bond** per fondi specializzati o i commercial / financial paper per i finanziamenti a breve (**).
- ▶ Ricercare **forme più evolute di finanziamento** considerando, ad esempio, possibilità di **garanzie da enti terzi** (Stato, Organismi Europei, Confidi, ecc.), modalità di pricing del credito richiesto legate alle performance industriali o ad indicatori di crescita (es. pricing con covenants), ecc.
- ▶ Fornire alle banche un **set informativo** quanto più completo e utile alla **definizione del merito creditizio**.
- ▶ Confrontarsi con una **logica di distretto** con le Banche cercando specifici accordi sul territorio con **business plan condivisi**.

(*) Tale strumento è disciplinato dall' Art. 32 del Decreto Sviluppo bis.

(**) In tale ambito, la legge 134 del 2012 ha introdotto un quadro normativo che permette, con schemi operativi specifici e sotto determinati requisiti, l'emissione di titoli di debito, obbligazioni (o mini bond) e cambiali finanziarie da parte delle imprese non quotate, prive di rating e in cerca di finanziamenti e liquidità. L'intervento è rivolto particolarmente a sostenere forme di finanziamento non bancario per le PMI.



Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

www.ey.com

© 2013 Ernst & Young

All Rights Reserved.

Ernst & Young is a registered trademark.

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do